Business Plan

par **Jacques QUIBEL**
Ingénieur de l'École nationale supérieure des arts et métiers
Diplômé du Centre de perfectionnement dans l'administration des affaires de la Chambre de commerce de Paris
Ancien Directeur prospective et stratégie chimie pour le groupe Air Liquide
Conseil en management et stratégie d'entreprise

1.	**Différents types de business plans**	AG 1 030 - 2
2.	**Intérêts du business plan**	— 2
3.	**Problématique pour le responsable ou le dirigeant**	— 2
4.	**Contenu d'un business plan typique**	— 2
5.	**Comment se faire aider pour bâtir un business plan ?**	— 5
Références bibliographiques		— 5

*Il s'agit d'un document contenant **l'information nécessaire pour évaluer un projet**. S'il est obligatoire de trouver du financement extérieur, il doit satisfaire les exigences des prêteurs. Il faut indiquer les montants apportés en capital, le type de crédit requis, son but, la période pendant laquelle il sera utilisé et son impact financier sur l'entreprise. On en déduit, pour chacune des années successives (généralement 3 à 5 ans), un budget, un compte de résultat, un tableau de financement et un bilan. Tous les coûts sont estimés, ainsi que les montants des différents investissements, la rentabilité et le temps de récupération des investissements grâce aux cash-flows sécrétés.*

Élaboré par les principaux acteurs du projet, ceux-ci l'utilisent comme un guide pour leurs décisions et dans l'action.

Pour sa réussite, un projet requiert différentes ressources minimales : capital, personnel, connaissances, technologies, savoir-faire spécifique... Si l'on n'en dispose pas, ou si l'on ne peut pas se les procurer, il vaut mieux retarder le projet, voire l'éliminer.

Le plan doit convaincre que le projet connaîtra le succès. Il importe de bien montrer qu'on vise à satisfaire les besoins et les désirs des clients et non pas seulement de produire ou de fournir un service.

Lorsque l'on a tout écrit, il s'agit de s'assurer de la cohérence entre les informations et entre ces informations et les conclusions qu'on en déduit. Peut-être s'apercevra-t-on qu'il faut reprendre une partie du travail. L'ensemble du projet doit apparaître clairement : solide, argumenté, correctement financé, et conduisant à des résultats prometteurs.

On pourra se reporter en bibliographie aux références [1] à [7].

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

1. Différents types de business plans

La terminologie dans le domaine du management n'est pas rigoureusement la même selon les entreprises et les professeurs qui enseignent dans ce domaine. Il y a un risque de confusion entre plan stratégique et business plan :

— le **plan stratégique** concerne toutes les activités de l'entreprise sous la responsabilité de la direction générale ;

— le **business plan** s'applique plutôt à un projet spécifique (produit nouveau, création de filiale...), animé par une équipe qui peut être d'un niveau hiérarchique inférieur ou vise le lancement d'une « start up ».

On peut répertorier quatre **buts** générateurs d'un business plan ; dans les situations suivantes :

— la **création d'une entreprise**, le plus fréquemment une petite, encore que la constitution d'une grande filiale d'un ou de plusieurs groupes ne soit pas exclue ;

— le **lancement d'un projet** à l'intérieur d'une entité petite, moyenne ou grande ;

— l'**achat d'une entreprise ou des éléments d'actif** ou au contraire la cession ;

— le **développement global d'une firme**, et, dans ce cas, ce serait un plan stratégique.

2. Intérêts du business plan

Selon les secteurs d'activité, 50 à 80 % des nouvelles entreprises ferment leurs portes avant la fin de leur deuxième année. Il faut donc avoir un plan particulièrement concret et convaincant pour être en mesure d'effectuer au bon moment les démarches nécessaires à l'obtention de crédits, d'apports en capital, notamment lorsqu'il est impératif de réaliser des tours de table successifs pendant plusieurs années pour un projet long à être rentabilisé. Les bailleurs de fonds, même s'ils acceptent des risques, exigent que le projet apparaisse prometteur avant de s'y intéresser. Il importe aussi de savoir quelles démarches effectuer, à quel moment et d'avoir bien conscience des écueils.

Le **plan d'action** doit être pratique, notamment en définissant des objectifs à atteindre par un programme de démarches concrètes et des stratégies de mise sur le marché de produits et de services et de communication efficaces.

L'**information** rassemblée à propos du projet sert de base pour les décisions que prendra le responsable et pour celles qui concernent les bailleurs de capitaux et les prêteurs. À tout moment de sa mise en œuvre, le plan permet de mesurer les performances en comparant les faits et les prévisions.

L'un des intérêts et non des moindres de l'écriture d'un tel plan réside dans le **processus intellectuel** qu'il impose, nécessitant de la logique, de la rationalité, de l'ordonnancement. Le développement d'un projet depuis l'idée jusqu'à son achèvement est grandement facilité grâce à un plan qui organise, dirige, coordonne et contrôle. On applique une méthodologie systématique qui réduit le risque et accroît le succès de n'importe quelle activité.

Nota : plus le risque est important, plus le plan présente d'intérêt. Il en est de même si le montant de l'investissement est élevé. Le plan n'est pas intangible. Il sera révisé, modifié, réactualisé au moins une fois par an et, éventuellement, à tout moment si la nécessité s'en fait sentir.

3. Problématique pour le responsable ou le dirigeant

Le responsable est parfois troublé par l'obligation de déterminer des objectifs d'une façon rationnelle et avec un esprit critique en éliminant l'émotion. Voir à travers le business plan le projet dans sa globalité et le considérer comme un outil opérationnel n'est pas facile. Il faut faire un effort souvent très intense pour écrire des objectifs réalistes, quantifiés, classés selon des priorités, visant à la fois le long terme et le court terme, prenant en compte toutes les dimensions du temps, coordonnés et bien orientés vers l'action. En outre, ils doivent déboucher sur des stratégies accompagnées de moyens pour les réaliser et de chemins d'action à suivre.

Le business plan n'est pas un outil magique. La méthodologie permettant de structurer des concepts et de l'information conduit à déterminer la faisabilité d'un projet et à détailler toutes les actions nécessaires pour sa réalisation. On évitera ainsi de se focaliser sur une activité risquant d'échouer.

S'il ne faut pas surestimer l'importance d'un planning, en adoptant une vision objective d'une activité, on identifie les facteurs de force et de faiblesse, on décèle les besoins, on détecte très tôt les opportunités et, bien entendu, les problèmes avant qu'ils ne deviennent trop importants.

4. Contenu d'un business plan typique

Le business plan est divisé en sections, chacune formulant les informations nécessaires à la bonne compréhension du projet pour sa présentation aux associés, prêteurs, investisseurs, au personnel et à tous ceux à qui l'on veut communiquer le projet de développement d'une activité. Pour sa préparation, on se reportera aux articles : [A 4 150] *Les stratégies de l'entreprise et le management stratégique* et [A 4 050] *Contraintes et opportunités extérieures pour l'entreprise*.

Le plan, donné dans l'encadré, quoique non exhaustif constitue une base à la fois pour la recherche de l'information, l'analyse et la réflexion, et la mise en forme des données recueillies. On pourra ajouter tout paragraphe apportant un éclairage complémentaire estimé utile, voire nécessaire.

Contenu d'un business plan typique
1 - Résumé et but du plan 2 - Caractéristiques de l'entreprise 3 - Description de l'activité 4 - Étude marketing 5 - Outils de production 6 - Management et personnel 7 - Données financières 8 - Stratégies 9 - Risques

4.1 Résumé et but du plan

Dans ce paragraphe, il s'agit de montrer très clairement qu'on démarre une activité, ou qu'on en développe une déjà existante, pour laquelle il faut des moyens financiers en capital et sous forme

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

de crédits. Un plan comportant toutes ces sommes d'argent est présenté. Les « **ventures capitalistes** » éventuels apporteront des fonds en contrepartie d'actions de la firme à créer ou existante. Les **prêteurs** seront sollicités pour une certaine durée. Ces partenaires devront être convaincus de la validité du business plan.

Il importe de bien déterminer à partir de quel moment la rentabilité des opérations apparaîtra. A un certain horizon, le chiffre d'affaires doit couvrir l'ensemble des charges d'exploitation et sécréter du bénéfice. La **rentabilisation du capital** est difficile à apprécier d'une façon prévisionnelle. En effet, même en perte, la firme peut prendre de la valeur du fait de son développement ou de son potentiel de croissance estimé par des tiers.

L'ensemble des projections financières sera synthétisé ici. Il y aura normalement redondance entre des informations collectées dans cette présentation et celles contenues dans les paragraphes qui suivent. Cela permet d'éclairer le plus complètement possible les aspects du plan qui doivent être perçus par ses lecteurs.

4.2 Caractéristiques de l'entreprise

■ **Type d'activité** : vente, production, sous-traitance, définition sommaire de ce qui est commercialisé et du domaine industriel dans lequel elle s'insère : produits de grande consommation ou industriels, biens de production...

■ **Nom de l'entreprise et appellation de ses marques** : ils doivent être facilement mémorisables sur l'ensemble du marché et inciter les clients et prospects à l'acte d'achat.

■ **Localisation actuelle et future** : positionnement des centres d'activité compte tenu des produits, des clients et d'autres contraintes comme la plus ou moins grande facilité à trouver la surface nécessaire ou du personnel qualifié.

■ **Forme juridique** :

— société à responsabilité limitée, en commandite ; société anonyme ;

— principaux paragraphes des statuts ;

— type de droit qui s'applique selon la localisation du siège social et des différentes entités (droit français, allemand...).

■ **Propriétaires** : entreprise personnelle ou comprenant plusieurs propriétaires ; caractéristiques des détenteurs de parts ou d'actions ; leurs objectifs personnels ou collectifs, voire les buts des organisations qu'ils représentent ; leur responsabilité vis-à-vis des créanciers, les engagements financiers qu'ils ont pris, leur situation financière si cela a une importance.

4.3 Description de l'activité

■ **Marchés, produits** : informations montrant qu'ils rendent l'activité unique vis-à-vis des clients, leur apportant plus de valeur recherchée que les autres opérateurs du marché ; caractéristiques de cette valeur.

■ **Recherches concernant l'activité** : au travers, notamment, de sources externes (fournisseurs, banques, publications diverses...) ; structure de l'industrie (concentrée ou fragmentée) ; tendances d'évolution (concentration ; croissance, diversification...).

■ **Facteurs de succès ou d'échec** : part de marché, valeur du service, qualité, prix...

■ **Équipements requis** : inventaire de tous les équipements nécessaires, leur définition précise, leur prix, la façon de les installer et de les rendre opérationnels, et, notamment, leur maintenance.

4.4 Étude marketing

Nota : on se reportera à l'article [A 4 250] *Les fonctions commerciales et le marketing*.

■ **Marchés et segments** :

— produits de consommation courante (localisation, démographie, nombre de prospects et clients, âge, sexe, nationalité, niveau d'étude, de revenu, besoins et désirs par catégories d'acheteurs...) ;

— produits pour les entreprises (nombre, taille, type d'organisation, achats centralisés ou non, degré de fidélité...).

■ **Concurrence et environnement** :

— concurrents directs et indirects (nom, nombre, parts de marché, forces et faiblesses de chacun, méthodes de vente) ; concurrence concentrée ou fragmentée ;

— ensemble des contraintes de l'environnement (politiques, économiques, technologiques, financières, juridiques...).

■ **Fournisseurs** : nombre, localisation, forces et faiblesses de ceux-ci.

■ **Clients et prospects** :

— expansion, stabilité ou récession des marchés qu'ils constituent, évolution et importance de ces marchés permettant ou non d'atteindre les objectifs de l'entreprise ;

— type de prospects et clients ciblés, valeur des produits exigés par ceux-ci.

■ **Réseaux de distribution** : vente directe, grossistes, représentants, stockages et logistique.

■ **Politique de prix** : même politique que celle des concurrents ou différente ; prix déterminés à partir du marché ou des coûts internes ; prix plus élevés justifiés par un meilleur service.

■ **Stratégie marketing** : produit, sa promotion, sa localisation pour l'acheteur et son prix pour atteindre les objectifs ; part de marché désirée et moyens à mettre en œuvre pour l'obtenir (niveau de qualité du produit vendu, publicité par bouche à oreille, courrier, radio, télévision, journaux, affiches... promotion).

4.5 Outils de production

On décrit d'une façon détaillée l'ensemble des outils de production et la façon dont on les emploie (cf. rubrique *Méthodes de production*). On développe notamment les items suivants.

■ **Bâtiments** : fonction, type, taille.

■ **Usines** : implantation, utilités, plans de détail, traitement des effluents, limitation des risques, contraintes diverses.

■ **Machines et matériels** : liste complète ; leur implantation justifiée par toutes les contraintes de fonctionnement.

■ **Stockages** : modes et capacité.

■ **Méthodes de production** : méthodes générales et usines ; description du ou des procédés de fabrication, ordonnancement, lancement, planning de production, capacité et pourcentage d'utilisation des équipements ; sous-traitance éventuelle ; maintenance.

4.6 Management et personnel

Nota : on se reportera aux articles [A 4 000] *Évolution du management* et [A 4 700] *Management des ressources humaines*.

■ **Description des fonctions** : feuilles de spécification des tâches principales ; regroupement des fonctions et liaisons entre elles ; mode de résolution des conflits pouvant se produire ; hiérarchisation des tâches.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

■ **Managers** : niveaux de management (top managers, responsables intermédiaires) ; processus de prise de décision aux différents échelons ; comités ; commissions ; groupes de travail ; équipes de projets.

■ **Spécialistes** : spécification des spécialisations nécessaires ; degré de compétence.

■ **Formation** : dans l'entreprise et à l'extérieur pour mise à niveau voulu des compétences et acquisition de savoir et savoir-faire complémentaires.

■ **Organisation** : mode d'organisation et organigramme ; type de hiérarchie ; organisation par projets ; délégation de l'autorité, des responsabilités et des tâches ; rémunérations, salaires et avantages divers ; conseils extérieurs.

4.7 Données financières

Nota : on se reportera aux articles *Comptabilité* [A 4 550] *Ses mécanismes* [A 4 551] et *Analyse financière*.

Les éléments financiers constituent le cœur de tout business plan suivant trois items principaux :

— les **besoins** pour réaliser les opérations industrielles et commerciales ;

— les **objectifs** concernant les chiffres d'affaires et les bénéfices ;

— la **rentabilité** qui s'observe au travers de ratios et éventuellement, à terme pour l'actionnaire, par le développement de la firme ; celle-ci peut prendre de la valeur même lorsque la rentabilité à un moment donné s'avère négative.

Certains entrepreneurs visent l'expansion plutôt que la rentabilité des capitaux investis, notamment dans des technologies nouvelles. Mais, attention, une telle attitude provoque parfois la disparition prématurée de l'entreprise.

■ **Capitaux nécessaires** : capitaux globaux et décomposés par items selon leur type pour les équipements et le fonctionnement ; les contraintes qu'ils imposent concernant les différents éléments de l'actif (terrains, bâtiments, machines, stocks, en cours de fabrication, créances vis-à-vis des clients...).

■ **Moyens de financement** : il faut répartir judicieusement les différentes sources d'argent (capital et crédits), afin que les frais financiers ne pèsent pas trop lourdement sur le compte de résultat et que les actionnaires ne soient pas exagérément sollicités et puissent normalement recevoir des dividendes. On a parfois intérêt à proposer plusieurs hypothèses de financement global aux partenaires (actionnaires, banquiers) en leur laissant certaines possibilités de choix.

■ **Chiffres d'affaires et comptes de résultat** prévisionnels pour les trois ou cinq prochaines années : ils seront décomposés année par année suivant les méthodes de la comptabilité générale des pays ou l'on opère et feront apparaître le bénéfice net et le cash-flow.

■ **Bilans** pour trois ou cinq ans comportant, dans leur décomposition, les principaux postes de l'actif et du passif, montrant leur évolution prévisionnelle et évaluant l'endettement et la trésorerie.

■ **Éléments financiers présentés sous forme de budgets** :

— le budget de démarrage de l'activité comprend, en particulier, les charges de personnel, d'occupation des locaux, de licences, d'équipements, d'achats dont les utilités (eau, électricité, carburants, huile pour les machines, etc.), de publicité et promotion, les taxes et impôts divers... qui concernent spécifiquement la période de mise en opération de l'activité ;

— les budgets ultérieurs pour les années calendaires suivantes et comportant le même type d'éléments ;

— pour les deux catégories, les budgets donnant tous les prix de revient prévisionnels et leur mode précis de calcul.

■ **Définition du point mort** : il est obtenu lorsque le chiffre d'affaires couvre à la fois les frais fixes et variables et correspond à une quantité minimale produite et vendue dans des conditions correctes de prix ; ce point mort évolue normalement année après année. On rappelle que, pour un produit, au-delà du point mort, on gagne de l'argent et en deçà on en perd.

■ **Cash-flows prévisionnels** : on les évalue généralement comme la somme du bénéfice après impôt et des amortissements ; ils permettent d'apprécier chaque année la capacité d'autofinancement de l'entreprise et donc sa propension plus ou moins grande à se développer d'une façon autonome.

4.8 Stratégies

Il est courant de considérer le management stratégique de l'entreprise comme un ensemble cohérent d'études, d'analyses, de décisions et de mise en œuvre des décisions dans le cadre d'un plan stratégique destiné à assurer la survie et le développement de l'entreprise, ce qui revient à la rendre performante grâce à l'emploi optimal de ses ressources et de celles qu'elle est en mesure de se procurer dans d'excellentes conditions.

Mais on peut être conduit à prendre en compte la nécessité d'un rapprochement avec d'autres firmes afin d'atteindre la taille compatible avec la mondialisation des marchés sur lesquels on opère : on réalise alors des acquisitions ou des alliances. Parfois, il faut céder l'entreprise. Il arrive aussi que des prédateurs ou des partenaires amicaux l'achètent. Dans un tel cas, les stratégies ne dépendent plus uniquement de sa volonté, mais, d'une façon prépondérante, de celle des dirigeants du groupe dans lequel elle s'insère. Néanmoins, il faut toujours élaborer des stratégies si l'on rédige un business plan.

■ **Objectifs à atteindre** : leur liste peut être longue comportant la définition des métiers, les défis à relever, les segments de marchés à satisfaire, les besoins et désirs des clients à prendre en compte, les performances financières recherchées...

■ **Types de stratégies à mettre en œuvre** : il s'agit d'une ou de plusieurs stratégies caractérisées par les vocables suivants : concentration, occupation d'une niche, diversification horizontale ou verticale, domination par les coûts, différenciation (stratégie où l'on cherche à différencier le produit de ceux des concurrents soit réellement en apportant quelque chose de différent – four autonettoyant pour une gazinière, par exemple –, soit seulement à travers des messages publicitaires).

■ **Méthodes et chemins pour les réaliser** : la mise en application des stratégies requiert des moyens pratiques tels que des travaux de recherche et de développement, la construction d'usines, l'achat de machines, de licences, la création de réseaux commerciaux, la constitution d'alliances...

■ **Époques et modes de révision du plan** : tout plan est à réviser d'une façon périodique, mais aussi lorsque des événements importants se produisent : opportunités, prévisions devenues fausses, impossibilités qui surgissent, changement dans le volontarisme des dirigeants...

4.9 Risques

Un risque est un événement dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte l'entreprise qui le subit (cf. [AG 1100] *Gestion des risques de l'entreprise*).

■ **Principaux risques** : on essaie de lister ceux dont l'occurrence est forte, même si leur impact est modéré, et ceux dont l'impact peut être élevé, même de faible probabilité, et, bien entendu, de

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

déterminer les risques qu'il importe de refuser parce qu'ils mettraient en cause l'existence même de l'entreprise.

■ **Époque, importance, conséquences, moyens et coût** de leur limitation ou réduction, financement de leur élimination ou de leurs conséquences.

5. Comment se faire aider pour bâtir un business plan ?

On donne, dans ce paragraphe, un exemple fortement résumé du business plan d'une entreprise en cours de démarrage et le moyen d'accéder à des cas détaillés de firmes américaines en interrogeant un organisme spécialisé.

5.1 Exemple de l'entreprise X

1) **But et résumé du projet** : entreprise créée pour développer un interrupteur automatique destiné à un marché potentiel de 200 millions de dollars en 5 ans donnant un profit de 700 000 dollars en fin de 3e année. Montant des capitaux propres recherchés : 400 000 dollars.

2) **Caractéristiques de l'entreprise** : créée par un inventeur et l'un de ses amis.

3) **Description de l'activité** : un interrupteur électronique qui détecte le niveau lumineux dans une pièce et allume ou ferme les lumières.

4) **Étude marketing** : marchés utilisateurs ; clients déjà intéressés ; taille du marché ; pays à prospecter ; concurrents avec leur part respective de marché ; prévision des ventes.

5) **Outils de production** : la production est réalisée par sous-traitance, sauf pour le montage et le contrôle qualité qui nécessitent de construire un atelier.

6) **Management et personnel** : les deux dirigeants engagent quelques personnes.

7) **Données financières** : il apparaît un besoin de financement de 400 000 dollars, notamment pour les équipements. Les profits sont croissants de 30 000 à 700 000 dollars la 3e année. Les cash-flows sont projetés.

8) **Stratégies** : elles permettent à l'entreprise d'être rapidement autonome grâce au réseau commercial, vendant aux différents types de clientèles, et à un effet de taille donnant un prix de revient moins élevé que celui des concurrents pour un produit plus performant.

5.2 Accès à des cas présentés sur Internet

Pour préparer un business plan, il est possible d'utiliser des exemples proposés sur Internet par le « *Marketing department of Palo Alto Software* » [3]. Cela nécessite de signer un accord de confidentialité. Le contenu de ces plans est le suivant :

1 - executive summary
2 - company summary
3 - products
4 - market analysis summary
5 - strategy and implementation summary
6 - management summary
7 - financial plan

Références bibliographiques

[1] MAIRE (Cl.). – *Construire et utiliser un plan de développement : le business plan.* Éditions d'Organisation (1995).

[2] US Small business administration (SBA) Information concernant les programmes et les services. SBA at 1-800-U-ASK.

[3] DINEEN (T.J.). – *Des exemples de business plans :*
– *American management technologies (AMT),*
– *Medquip et Trinity Capital. Business plan development.*
e-mail : lepcap@mindspring.com
Copyright Palo Alto Software Inc. (Accord de secret à signer pour avoir des informations détaillées).

[4] *Business plan of light-guard manufacturing LTD (Vancouver)* Contact : Mr I.M. BRIGHT
e-mail : light@bright.com

Sites Internet

[5] MAULDIN Inc. – *L'abécédaire des plans d'affaires* (texte français indiquant les étapes à suivre pour créer un business plan soi-même).
http://www.cam.org/~jmauld/abecedaire.html

[6] *Business plan* : publication divisée en sections trouvées à l'adresse suivante :
http://web.miep.org/busplan/plan.html

[7] *Business information Centre : writing an effective business plan.*
htt://exton.com/bic/plan.html

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle